RAPPORT

SUR LA VISITE DU CONSEIL DES UNIVERSITÉS À L'UNIVERSITÉ LAVAL

No 83.17
Dépôt légal - 1er trimestre
ISSN - 0709 - 3985
Sainte-Foy, le 28 mars 1984

Le 16 février dernier, dans le cadre d'une de ses réunions régulières, le Conseil des universités visitait l'université Laval dans le but de cerner de plus près son évolution, de mieux connaître son fonctionnement, de prendre connaissance de ses projets d'avenir et, en général, d'échanger avec divers groupes sur les problèmes et le devenir de cette institution.

Le Conseil a pu rencontrer la direction de l'université, des doyens, des directeurs de département, des professeurs, des chercheurs et administrateurs de recherche, des représentants du syndicat des professeurs et des associations étudiantes. Dans chaque cas, le Conseil a surtout cherché à connaître la position de chacun de ces groupes de personnes sur le devenir de l'université Laval, sur ses priorités, sur son plan de développement, et sur les principaux problèmes qu'ils vivent actuellement. Auparavant, le Conseil avait eu accès à une documentation fort importante mise à sa disposition par l'université grâce à laquelle il a pu prendre connaissance de ses réflexions sur son évolution (rapport Dion, projet Laval par exemple), de son processus de planification et de son plan directeur. D'autres informations surtout d'ordre statistique avaient été colligées à la permanence du Conseil et portées à la connaissance de ses membres.

Le Conseil est bien conscient que de telles visites, aussi bien préparées soient-elles, ne permettent pas d'évaluer en profondeur le vécu d'une université, d'autant plus que certains aspects importants de son fonctionnement, telles les relations de travail, ne sont pas abordés. Néanmoins, elles lui permettent de prendre le pouls de la communauté universitaire visitée, de suivre son cheminement et de mesurer plus immédiatement son état d'esprit et ses réalisations les plus importantes.

À la suite de ces visites, le Conseil formule habituellement des commentaires qui constituent une réaction publique à la rencontre. C'est dans cet esprit qu'a été élaboré ce court rapport.

CARACTÉRISTIQUES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Fondée en 1852, l'université Laval est la plus vieille université francophone d'Amérique. Son développement s'est fait graduellement au cours des années avec, cependant, une accélération très importante au cours des vingt-cinq dernières années. Actuellement, elle offre des programmes d'enseignement à tous les niveaux dans la plupart des secteurs de l'enseignement supérieur. Ses activités de recherche sont aussi diversifiés, certaines d'entre elles jouissant d'une réputation internationale.

Dans le réseau universitaire, l'université Laval joue un double rôle; d'une part elle dessert la population de la région de Québec, d'autre part par son expérience, par l'exclusivité ou l'importance de certains de ses champs d'intervention, son rayonnement s'étend à l'ensemble du système d'enseignement supérieur. Elle a donc une vocation à la fois régionale et nationale.

En 1982-83, l'université Laval accueillait 23 517 étudiants (équivalence temps complet), soit 17,3% de la clientèle universitaire québécoise, ce qui la place au 3e rang des universités de la province derrière l'université du Québec et l'ensemble université de Montréal - Polytechnique - HEC. Ces étudiants s'inscrivent très majoritairement au 1er cycle (81,3%) et à temps complet (83,8%). Ils se retrouvent de préférence en sciences humaines (33,31%) et en sciences pures et appliquées (25,9%), les autres secteurs, lettres (14,6%), administration (12,3%), sciences de la santé (10,5%) et arts (3,4%), se partageant le reste.

Les activités d'enseignement et de recherche de l'université Laval sont le fait d'un personnel scientifique d'environ 1500 personnes, ce qui représente approximativement 19% du personnel du réseau québécois. C'est donc un peu plus que la proportion de ses clientèles et, de fait, le ratio étudiant professeur (équivalence temps complet) de 14,4 est nettement inférieur à la moyenne québécoise de 17,3.

En 1982-83, les dépenses de l'université Laval ont été de 246,0 millions de $ et ses revenus de 241,2 millions de $ pour un déficit de 4,8 millions de $. Malgré cela, grâce à des surplus antérieurs, sa situation financière reste saine. L'université tire la plus grosse part de ses revenus des subventions du ministère de l'Éducation, les autres sources importantes étant les frais de scolarité et les subventions et contrats de recherche. Pour la proportion des revenus liés aux activités de recherche, Laval (13,3%) se situe avec l'université de Montréal dans la moyenne mais vient loin derrière McGill (22,7%) et Sherbrooke (21,6%).

En résumé donc, l'université Laval se présente comme une institution diversifiée et fortement impliquée dans la formation initiale et l'enseignement à des clientèles traditionnelles. Ses activités de recherche et ses programmes d'études avancées sont importants, même s'ils n'atteignent pas le niveau des universités canadiennes les plus actives. Par contre, l'université Laval a été jusqu'à maintenant très prudente dans le développement de services ou d'activités moins traditionnelles, comme en fait foi la proportion assez petite de clientèles à temps partiel.

IMPRESSIONS GÉNÉRALES

Le Conseil tient d'abord à manifester sa satisfaction quant à la qualité et l'intérêt des échanges qu'il a pu avoir avec les divers groupes qu'il a rencontrés. De toute part, il a pu constater une implication très sérieuse et une réflexion sur ce que pourrait être l'avenir de l'université. Manifestement, les travaux entrepris il y a quelques années dans le cadre de la commission Dion, puis du projet Laval, et aussi des divers plans de développement, ont amené de plus en plus de personnes à s'interroger sur l'évolution de leurs unités d'enseignement ou de recherche et de l'université en général. Il s'en dégage une vision plus cohérente de la réalité universitaire actuelle, une volonté de ne pas se laisser abattre par la conjoncture difficile, une compréhension plus réaliste des contraintes qu'elle impose et un souci de dépasser les confrontations inutiles ou stériles.

De tout cela se dégage un dynamisme et un certain leadership de bon aloi. L'université Laval paraît être sortie de la période de morosité et d'affaissement consécutive aux difficultés qu'elle a connues et aux sévères compressions budgétaires qu'elle a subies et avoir décidé de tirer le maximum de la situation actuelle; ce qui bien entendu ne veut pas dire qu'elle cessera ses efforts pour la rendre plus acceptable.

Tout cela paraît extrêmement intéressant et encourageant et témoigne de la capacité de renouvellement et d'ajustement des universités québécoises même dans la période très difficile qu'elles vivent actuellement.

UNE RÉFLEXION COLLECTIVE

Parmi les éléments qui expliquent cette évolution de l'université Laval, il faut mentionner les travaux de la commission Dion sur l'avenir de l'université Laval et plus tard le projet Laval. Ces travaux ont suscité des réflexions sur l'enseignement de premier cycle, sur les études avancées et la recherche, sur l'accès à l'université Laval et sur l'organisation universitaire. Ils ont certes contribué à l'émergence de valeurs propres à l'université Laval, valeurs que l'on retrouve assez largement partagées par l'ensemble des intervenants. Ainsi en est-il par exemple de l'importance à donner aux études avancées et à la recherche, de la nécessité de liens étroits entre la recherche et la formation de chercheurs, de la nécessité aussi de la planification et de la concertation.

Ces préoccupations, pour une bonne part, se situent dans la suite de la tradition de l'université Laval. Elles témoignent cependant de la volonté de cette université de consolider ou d'améliorer ses prestations dans ces domaines au cours des prochaines années. C'est d'ailleurs là ce qu'elle annonçait publiquement lors de la présentation récente de son plan d'action pour les prochaines années. Le fait que des

lignes directrices telles que l'amélioration de la qualité de la recherche et des programmes d'études avancées paraissent faire l'objet d'un large consensus est certes rassurant et augure bien pour la réalisation de ce plan d'action.

D'autres questions ont été abordées dans le cadre de cette réflexion, sans toutefois révéler les mêmes consensus. Ainsi en est-il de la question de l'accessibilité et de l'ouverture à des clientèles moins traditionnelles. Il n'est pas certain que sur ces questions la réflexion en soit rendue au même niveau, qu'on ait encore réussi à dégager autour des idées maîtresses les consensus qui permettent d'orienter l'action. Peut-être est-ce parce que ces problèmes sont plus éloignés de la mission traditionnelle de l'université, qu'ils s'accordent moins bien avec les intérêts immédiats de bon nombre de professeurs, toujours est-il qu'on ne peut pas dire que toutes les composantes de l'université partagent une vision commune des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en oeuvre.

L'université Laval n'a pas consenti, jusqu'à maintenant, d'efforts très considérables pour améliorer l'accessibilité à ses ressources et accueillir des clientèles non traditionnelles. La proportion d'étudiants à temps partiel, par exemple, n'y était que de 16,2% en 1982-83, comparativement à 33,8% à l'université de Montréal, 21,8% à McGill ou 38,9% à l'université du Québec. Même si le projet Laval consacre une vaste réflexion à cette question et que le plan d'action souligne la volonté de l'université de rendre ses programmes plus accessibles, il n'est pas sûr que cette préoccupation soit encore largement partagée. Certains y voient un certain opportunisme, d'autres ne perçoivent pas l'intérêt à long terme de cette ouverture ou les valeurs que ces nouvelles clientèles sont susceptibles d'apporter à l'université. Manifestement l'université devra poursuivre ses efforts pour convaincre la communauté universitaire dans son ensemble de s'impliquer plus profondément

dans cette voie et pour susciter des réalisations à la mesure de ses capacités et de ses objectifs «d'accessibilité productive», comme elle se plaît à qualifier une accessibilité se traduisant par une augmentation du taux de scolarisation universitaire des Québécois. Le Conseil de son côté l'y invite fortement.

Dans le plan d'action qu'elle présentait récemment, l'université Laval affirme qu'il est temps de recueillir les fruits de la réflexion qu'elle mène depuis plusieurs années sur les objectifs de la formation universitaire initiale et de réformer le premier cycle en conséquence. C'est là une question primordiale, non seulement pour l'université Laval mais pour l'ensemble du système universitaire québécois; et on comprendra que le Conseil des universités suive avec un intérêt particulier cette entreprise dont il n'ignore cependant pas les difficultés.

De nombreux observateurs ont signalé les problèmes de l'enseignement de premier cycle au Québec: trop grande spécialisation, absence d'intégration, professionnalisme trop poussé, faiblesse de la dimension critique, pédagogie déficiente. Aussi le Conseil est-il heureux de constater la volonté de l'université Laval de vouloir améliorer son premier cycle. Cette entreprise risque cependant d'être délicate dans la mesure où elle pourrait remettre en cause des habitudes et des mentalités, dans la mesure aussi où elle demandera des efforts suivis de la part des mêmes professeurs qu'on sollicite par ailleurs fortement au niveau des cycles supérieurs, et qui, de ce fait, risquent d'être tiraillés entre les exigences du développement des études avancées et de l'amélioration du 1er cycle. Il n'en reste pas moins qu'elle doit être poursuivie avec vigueur et qu'elle pourrait constituer une contribution importante et originale de l'université Laval au développement du système universitaire québécois.

À plus long terme d'ailleurs, on peut se demander si cette réforme du ler cycle ne constitue pas le défi le plus sérieux de l'université Laval. Les étudiants sont en grande partie inscrits au premier cycle. Ils ont des attentes précises en matière de pédagogie et de formation, souhaitent être impliqués dans l'évaluation des professeurs, et accepteront sans doute mal qu'on les néglige au profit des réalisations des cycles supérieurs. Aussi l'université se doit-elle d'adapter ses programmes de formation initiale aux exigences et au contexte de la société actuelle, c'est-à-dire à un monde de changement rapide où les concepts de base, la réflexion critique et la capacité d'adaptation importent plus que la spécialisation et la préparation immédiate à une occupation professionnelle. Elle se doit aussi de revaloriser l'enseignement dans la carrière professorale et de renouveler sa pédagogie à la lumière des moyens et des techniques nouvelles, mais sans perdre de vue que ses ressources, et particulièrement ses ressources humaines, sont dans l'ensemble plutôt limitées et qu'il convient dès lors de les utiliser le plus efficacement possible.

UNE PLANIFICATION PLUS SERRÉE

Au cours de sa visite, le Conseil a abordé longuement avec la plupart des groupes la question de la planification de l'université Laval dans le but de mieux saisir le degré d'implication des divers intervenants, le pouvoir mobilisateur et la transparence de ce processus et les choix réels auxquels il conduit.

Pour établir son plan directeur, l'université Laval utilise un processus à plusieurs étapes se caractérisant par un dialogue suivi entre les unités d'enseignement et de recherche et la direction de l'université. C'est ainsi que pour le plan directeur 1983-86, la direction de l'université a d'abord défini des éléments d'un cadre général de planification destinés à guider les unités dans la planification de leur propre évolution; ces éléments ont ensuite été revus à la lumière

de leurs commentaires et de l'évolution de la situation. Le plan lui-même est constitué d'un cadre général comportant l'énoncé de la mission, des buts et des objectifs de l'université Laval et des plans de chacune des unités, chaque partie devant faire l'objet d'une acceptation formelle par le Conseil de l'université avant d'être utilisée, par exemple pour l'allocation des ressources et particulièrement des ressources humaines.

Ce processus peut paraître un peu lourd dans la mesure où il suppose de nombreux échanges entre la direction et les diverses unités, et, de fait, les délais d'élaboration sont assez considérables. Par contre, il présente l'avantage considérable d'impliquer toutes les unités et de les amener à réfléchir à leur mission et à leur évolution dans le contexte actuel et à la lumière des grandes orientations de l'université. De ce fait, on peut espérer une plus grande cohérence dans l'action des diverses unités.

Au cours du processus, plusieurs intervenants sont invités à faire des choix de priorités. Les unités d'abord dans la mesure où elles doivent élaborer divers scénarios d'évolution correspondant à des ressources plus ou moins abondantes. Les facultés, puis la direction, sont ensuite amenées à dégager des priorités d'ensemble correspondant aux grandes orientations de l'université, à ses capacités et à ses intérêts. Plusieurs intervenants ont donc des responsabilités précises à divers stades de l'élaboration du plan directeur.

Le Conseil a pu constater au cours de sa visite qu'un plan élaboré de cette façon renforce l'unité et la cohérence de l'institution. Il possède un pouvoir mobilisateur certain, d'abord parce qu'il a amené chaque comité à réfléchir sur ses orientations, sur le contexte du développement de l'enseignement universitaire, ensuite parce qu'il aura permis de constater qu'il y a toujours place pour du développement, de l'amélioration, à condition d'utiliser efficacement ses ressources. De fait, et c'est là l'une des constatations les plus intéressantes qui ressortent de la visite, les personnes rencontrées par le Conseil, à

l'exception des étudiants qui, comme groupe, ne sont pas partie prenante au processus, se sont impliquées dans la planification, paraissent en partager les principales orientations et disposées à contribuer à sa réalisation. L'opération plan directeur aura donc permis à tout le moins de resserrer les liens, le tissu de l'université.

Cette même opération aura aussi permis de dégager un certain nombre de priorités d'action et de développement: priorités d'action faisant suite à la réflexion collective dont on a parlé précédemment et se traduisant par un certain nombre d'objectifs cible, priorités de développement aussi en matière de recherche conduisant à la reconnaissance de thèmes de convergence, biotechnologies, informatique et organisation, et culture d'expression française en Amérique. Manifestement, les priorités d'action qui reposent sur une réflexion plus approfondie paraissent mieux assurées. En revanche, les thèmes de convergence gagneraient à être précisés si l'on veut qu'ils soient autre chose qu'un accommodement au goût du jour des travaux de l'université.

Évidemment, l'élaboration d'un plan directeur est une chose, sa réalisation une autre. Certaines difficultés sont évidentes, comme par exemple d'avoir à concilier les objectifs de développement des études avancées avec ceux de renouvellement du premier cycle; comme aussi d'avoir à effectuer des choix délicats au moment de l'allocation des ressources dans les unités. Le succès repose en bonne partie sur l'excellence du travail des professeurs et sur la qualité et la pertinence des nouvelles ressources qui seront ajoutées. Le Conseil a été heureux de constater l'importance que l'université attache à cette dernière question et les mesures que la direction est prête à mettre en oeuvre pour s'assurer de la valeur des nouvelles additions au corps professoral.

L'adoption de ce plan directeur a suscité beaucoup d'attentes. Des professeurs, des chercheurs, des unités même en espèrent des retombées qui, sans être irréalistes, n'en restent pas moins considérables. L'avenir permettra de voir jusqu'à quel point l'université pourra les

combler. Reste quand même que ces espérances sont autant de stimulants qui ont certes contribué pour beaucoup à renouveler l'esprit et le climat régnant au sein du personnel enseignant de l'université Laval. C'est déjà une première retombée et non des moindres.

UNE VOLONTÉ DE CONCERTATION

L'université Laval a amorcé au cours des derniers mois un dialogue intéressant avec les autres universités de l'est du Québec dans le but de constituer des pôles de développement dans cette région, d'élaborer des projets communs et de procéder à un partage raisonnable des responsabilités aux cycles supérieurs compte tenu des compétences propres et des priorités de chacun des partenaires. L'université souhaite aussi renforcer ses collaborations avec les établissements d'enseignement collégial et avec ses partenaires du milieu socio-économique.

Le Conseil voit d'un très bon oeil cette volonté de concertation et de partage des responsabilités. Même s'il est encore trop tôt pour en mesurer l'impact, il ne fait pas de doute que cette démarche est nécessaire pour assurer l'émergence et le maintien de programmes de qualité tant du point de vue de l'enseignement que de la recherche. Pour peu qu'elle conduise à des partages réels de responsabilité - et c'est là l'intention déclarée de l'université Laval - chacun des partenaires devrait y trouver son profit.

CONCLUSION

L'université Laval a poursuivi au cours des dernières années une réflexion approfondie sur son rôle, sa mission, ses objectifs immédiats et futurs. Elle en émerge avec une vision rafraîchie de son avenir, avec des valeurs nouvelles et avec un plan d'action qui témoigne de son dynamisme et de ses possibilités. Il ne s'agit pas bien sûr d'une coupure avec le passé: l'Université Laval est et demeurera sans doute une institution bâtie sur un modèle essentiellement traditionnel, consacrant l'essentiel de ses efforts à la formation initiale, à la recherche et à la formation de chercheurs. Il s'agit plutôt d'une adaptation à la conjoncture actuelle avec une réelle volonté de réforme de ses enseignements, d'ouverture à des clientèles moins traditionnelles, de concertation et de partage des responsabilités avec les autres établissements et de planification plus précise à l'interne. Ce faisant, elle paraît avoir retrouvé son dynamisme et un certain leadership de bon aloi, mais surtout elle paraît être en mesure d'aborder efficacement les années qui viennent. En tout cas, pour peu qu'elle puisse donner suite à ses projets, le Conseil ne doute pas qu'elle pourra apporter des contributions très intéressantes au développement futur du système universitaire québécois.

POOR

QUALITY

ORIGINAL